

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO

RAMO: AUDITORIA

**CONTROLO INTERNO COMO FACTOR DE MELHORIA EMPRESARIAL –
ESTUDO DE CASO PRÁTICO CENTRO DE EMPREGO E FORMAÇÃO
PROFISSIONAL DE SANTA CRUZ**

Por: MARIA DAMIANA TIMAS SANTIAGO MONTEIRO

Nº 0877

Praia, Maio de 2013

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO

RAMO: AUDITORIA

**CONTROLO INTERNO COMO FACTOR DE MELHORIA EMPRESARIAL –
ESTUDO DE CASO PRÁTICO CENTRO DE EMPREGO E FORMAÇÃO
PROFISSIONAL DE SANTA CRUZ**

Por: Maria Damiana Timas Santiago Monteiro

Nº 0877

ORIENTADORA: Mestre Estela dos Santos Furtado

Praia, Maio de 2013

Memória Monográfica apresentada ao
Instituto Superior de Ciências Económicas
e Empresariais como parte dos requisitos
para a obtenção do grau de Licenciatura em
Contabilidade e Administração – Ramo
Auditoria.

*Aos meus Pais, João e Aureliana Santiago,
minha querida filha Dara Eliasa Timas
Santiago Monteiro, ao meu Esposo Nildson
Monteiro e os meus irmãos pela dedicação
e amor.*

AGRADECIMENTOS

A Deus agradeço por tudo o que tenho, pela graça concedida, força e capacidade de enfrentar uma etapa bastante desafiadora.

Aos meus pais João António Santiago, Aureliana Timas Soares Santiago pelos exemplos de responsabilidade e honestidade que sem a qual não seria possível adquirir novas conquistas, a minha filha e esposo que estiveram sempre perto com todo conforto e carinho mostrando que valia a pena continuar.

À Emily e Pastor Renato pela influência na minha vida, apoio, incentivo que demonstraram durante esses anos e conselhos que me deram incessantemente.

À minha orientadora Estela Furtado pela capacidade de me orientar, agradeço pela tranquilidade, paciência, compreensão e atenção dedicada, aos amigos e colegas com os quais passei esses momentos e em especial a colega companheira e amiga Isabel Mendes.

Aos responsáveis do CEFPSC, um muito obrigado, pelo apoio e disponibilidade.

Um muito obrigado a todos que, de uma forma ou outra, contribuíram para que este trabalho seja realizado com sucesso.

RESUMO

A problemática do controlo interno como factor de melhoria empresarial, foi a que orientou esta pesquisa realizada no CEFPSC (Centro de Emprego e Formação Profissional de Santa Cruz).

É que, segundo Moraes & Martins (2007, pág. 27) existe controlo adequado quando a gestão planeou e organizou, isto é, concebeu, de tal modo que foi assegurado uma garantia razoável que os riscos da organização foram adequadamente geridos e de que os objectivos e metas da organização serão alcançados de forma eficiente e económica.

Sendo assim, é de notar a importância desta ferramenta em traçar estratégias de gestão no processo decisório, servindo assim de uma mais-valia à entidade com vista a permitir responder à questão: *Em que medida o controlo interno tem sido utilizado como método de apoio à gestão do Centro de Emprego e Formação Profissional de Santa Cruz?*

Este trabalho tem como objectivo compreender a actuação e a contribuição do Controlo Interno na gestão eficiente do CEFPSC.

As informações foram recolhidas mediante a aplicação de um questionário de controlo interno e entrevistas ao Responsável do CEFPSC, bem como ao Presidente do IEFP, enquanto órgão central. O tratamento dos dados foi realizado com auxílio informático, utilizando, para tal, o programa Excel.

Palavras-chave: Controlo Interno, CEFPSC, Ferramenta, Gestão.

ABSTRACT

It was the problem of internal control as a factor of business improvement which guided this research realized at the ECVTSC (Employment Centre and Vocational Training of Santa Cruz).

According to Morais and Martins (2007, pag. 27) there is an adequate control when the management has planned and organized, that is conceived in such way that it was assured a reasonable assurance that the organization's risks were properly managed and the objectives and organization's goals will be efficiently and economically achieved

Thus, it is worth to note the importance of this tool in mapping management strategies in the decision making process, thus being useful as an asset to the entity in order to help answering this question: To what extent has the internal control been used as a supporting method to the management of the Employment Centre and Vocational Training of Santa Cruz?

This paper aims to understand the contribution of internal control in efficient managing of the ECVTSC.

The data were collected through questionnaires based on internal control and interviews made to the responsible of the Centre as well as to the president of IEFP as the central body. The data analysis was made with computer assistance, more specifically using Excel.

Keywords: Internal control, ECVTSC, tool, management

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	III
RESUMO	IV
ABSTRACT	V
LISTA DE TABELAS.....	IX
LISTA DE GRÁFICOS	X
CAPITULO I - INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Apresentação e justificativa	12
1.2 Objectivos	13
1.2.1 Objectivo geral	13
1.2.2 Objectivos específicos	13
1.3 Metodologia.....	14
1.4 Estrutura do trabalho	15
CAPITULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	16
2.1 Evolução Histórica de Controlo Interno	16
2.2. Conceito do Controlo Interno	17
2.2.1. Controlo Interno na perspectiva de IIA	17
2.2.2. Princípios fundamentais do Sistema do Controlo Interno.....	18
2.2.3. Controlo Interno (COSO, Sarbanes-Oxley)	19
2.2.3.1. COSO - Componentes do Controlo Interno	19
2.2.3.2. SOX - Relatório de Controlo Interno.....	21
2.2.4. Tipos de Controlo Interno	22
2.2.4.1. Tipos de Controlo Interno segundo Morais e Martins	22
2.2.4.2. Tipos de Controlo Interno segundo AICPA	23
2.2.5. Objectivos e importância do Controlo Interno	25
2.2.6. Documentos básicos de Controlo Interno	26
2.2.7. Factores que influenciam o Controlo Interno.....	27
2.2.7.1. Aspectos críticos.....	27
2.2.7.2. Requisitos essenciais	27
2.2.8. Diversos factores que limitam o Controlo Interno	28
2.3. Avaliação de um sistema de Controlo Interno	29

2.4. Auditoria Interna	30
2.5. Auditoria Externa	32
2.6 Relação entre Controlo Interno e Auditoria:	32
2.7. Êxito empresarial	33
2.8. Sustentabilidade empresarial como consequência de Controlo Interno	34
2.9. Gestão de riscos empresariais	35
2.9.1. Fases de Risk Management	36
2.10. Risk Management Vs Controlo Interno	40
2.11. Governação	41
CAPITULO III – CASO PRÁTICO	43
3.1. Historial do Centro de Emprego e Formação Profissional de Santa Cruz	43
3.2. Visão e Missão do CEFPSC	44
Figura 3- Visão e Missão do CEFPSC	44
3.3. Campo de actuação.....	45
3.4. Estrutura orgânica do CEFPSC.....	45
3.5. Operações Administrativas e Financeiras do CEFPSC	48
3.5.1. Operações Administrativas	48
3.5.2. Operações Financeiras	50
3.5.2.1. Despesas de Funcionamento	50
3.5.2.2 Despesas de Investimento	51
3.5.2.3. Receitas	53
3.6. Avaliação do Controlo Interno.....	54
CAPITULO VI - CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	57
CONCLUSÃO.....	59
RECOMENDAÇÕES	60
LIMITAÇÕES ENCONTRADAS.....	61
CONTRIBUIÇÃO PARA COMUNIDADE ACADÉMICA	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
APÊNDICE	66

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIMBOLOS

AICPA – American Institute of Certified Public Accountants

COSO – Committee of Sponsoring Organization of the Tradeway Commission

CEFP - Centro de Emprego e Formação Profissional

CI – Controlo Interno

CEFPSC – Centro de Emprego e Formação Profissional de Santa Cruz

DUC – Documento Único de Cobrança

DGPOG – Direcção Geral Planeamento Orçamento e Gestão

DGT – Direcção Geral do Tesouro

FIVA – Fundo para a Inserção da Vida Activa

IEFP- Instituto de Emprego e Formação Profissional

IEFPP- Instituto de Emprego e Formação Profissional de Portugal

IGF- Inspeção-geral das finanças

IIA- Institute of Internal Auditors

IPAI – Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna

ISCEE- Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais

OA– Sarbanes-Oxley-Act

RM – Risk Management

SAS– Statement Auditing Standards

SCI – Sistema de controlo Interno

SEC – Security and Exchange Commission

TC – Tribunal de Contas

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tipos de Controlo Interno.....	23
Tabela 2 - Risco de Auditoria.....	36
Tabela 3 - Tipos de riscos	38
Tabela 4 - Grelha de análise do Controlo Interno.....	51
Tabela 5 – Questionário	55

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gráfico do Questionário de Controlo Interno	56
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de COSO	21
Figura 2 - O papel da gestão do risco no Corporate Governance	41
Figura 3- Visão e Missão do CEFPS	44
Figura 4 - Organograma do CEFPS	45

CAPITULO I - INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação e justificativa

Nos tempos actuais as exigências de um contexto competitivo do mercado nos impelem a sermos cuidadosos no sentido de termos o mínimo de domínio e conhecimento das ameaças e oportunidades, tanto a nível interno como a nível externo, para fazermos uso de indicadores favoráveis e debelar os menos favoráveis. A «selvagem» e progressiva competitividade entre as organizações tem ocasionado preocupações aos gestores e/ou representantes empresariais, em manterem suas empresas fortes no mercado. Cada vez mais, as empresas que se sobrepõem as demais são aquelas que conseguem manter uma gestão eficaz dos seus recursos tanto simbólicos como materiais e humanos.

Uma boa gestão faz-se com o auxílio de informações correctas, assim é necessário que a empresa controle todas as suas informações de modo que a totalidade da vida da empresa seja acompanhada de perto fazendo uso de controlo interno.

A escolha do tema “controlo interno como factor de melhoria empresarial” justifica-se pelo facto desta ferramenta ser uma das exigências indispensáveis na gestão empresarial, consciencializando cada pessoa da empresa dos seus deveres para com a mesma no sentido de buscar e alcançar os objectivos preconizados.

De acordo com Giasson (2003), pretende-se, ainda: “colaborar com o aprendizado no meio académico e principalmente com a empresa utilizada como estudo de caso, mostrando que o uso dos controles internos é essencial às actividades da mesma, pois além de evitar fraudes e erros, contribui na geração de informação aos gestores, auxiliando assim no processo de tomada de decisão e otimização do resultado”.

Como se sabe o “controlo interno” desempenha numa unidade empresarial, um objectivo evidente e expressivo na medida em que protege o património (simbólicos e

sobretudo materiais) e assessore, neste sentido, a administração sobre o funcionamento bem como dos procedimentos que estão sendo adoptados.

Torna-se evidente afirmar que é de extrema importância adoptar medidas de controlo interno numa entidade, visto que possibilita mensurar o cumprimento de metas estipuladas, avaliar as ferramentas que se usou durante o período em análise, averiguar a execução de orçamentos, e tirar ilações reforçando as estratégias adoptadas e/ou mudá-las consoante o “veredicto” ditado pelo controlo interno.

Com base nessas considerações, o suporte motivacional que justifica a escolha desse tema deve-se pelo facto de ser importante e pertinente para a comunidade académica e profissional.

Durante a elaboração do trabalho de investigação tentaremos responder à seguinte pergunta de partida: *Em que medida o controlo interno tem sido utilizado como método de apoio à gestão do Centro de Emprego e Formação Profissional de Santa Cruz?*

1.2 Objectivos

1.2.1 Objectivo geral

Este trabalho tem como objectivo contribuir para uma melhor compreensão do processo de controlo interno como factor de melhoria empresarial implementado no Centro de Emprego e Formação Profissional de Santa Cruz.

1.2.2 Objectivos específicos

- Abordar o (s) conceito (s) relacionados ao controlo interno; (auditoria interna e externa)

- Apresentar alguns exemplos de documentos básicos de controlo interno;
- Descrever a orgânica e o funcionamento do Centro de Pedra Badejo;
- Caracterizar os instrumentos/operações básicos de CI adoptados no Centro, a nível financeira e administrativa;
- Identificar que procedimentos são adoptados no acompanhamento do sistema de controlo interno existente;
- Verificar que medidas são adoptadas na melhoria e eficiência do controlo interno no CEFPSC;

1.3 Metodologia

Para esta investigação pressupõe-se um estudo intenso e aprofundado de recursos disponíveis. A metodologia usada para a elaboração do trabalho compreenderá na análise qualitativa e quantitativa sobre o assunto em questão.

A análise qualitativa incidirá na recolha, análise e selecção de referências bibliográficas necessárias fazendo uso de livros científicos que enquadram o tema, artigos e revistas científicos publicados e sites académicos disponíveis. Essa pesquisa bibliográfica será acompanhada por uma selecção cuidada, de modo a segregarmos apenas a informação relevante, relacionados com a fundamentação teórica sobre o assunto em análise.

Para a abordagem quantitativa iremos fazer uma pesquisa exploratória e explicativa. Para isso iremos recorrer à análise documental, inquéritos por entrevista e por questionário, aplicado à instituição, (Centro de Emprego e Formação Profissional de Santa Cruz) com o objetivo de tentar responder a pergunta de partida já mencionada anteriormente.

Para o tratamento de dados, em particular os obtidos através da aplicação do questionário, será utilizado o programa Excel.

Por fim, serão retiradas as principais conclusões do trabalho.

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho está dividido em quatro capítulos e está estruturado da seguinte forma:

Capítulo I – Introdução

Nesta parte introdutória, apresentamos o enquadramento e a Justificação do tema pesquisado, os Objectivos gerais e específicos, a estruturação do trabalho, a metodologia utilizada e as contribuições do estudo.

Capítulo II – Enquadramento teórico

Destina-se ao desenvolvimento geral do trabalho, tendo como propósito revisar a bibliografia citada sobre o assunto em questão. Seus principais tópicos serão: Fundamentação Teórica, Conceitualização e tipos de Controlo Interno, Factores que influenciam e limitam o controlo interno. Adicionalmente é abordado a auditoria e a gestão de riscos empresariais.

Capítulo III – Discussão

Este capítulo será destinado a estudo de caso: Centro de Emprego e Formação Profissional de Santa Cruz. Será feito um breve historial da instituição, apresentar-se-á a estrutura organizacional do Centro, bem como a análise de controlo interno praticado.

Capítulo IV Conclusão

Nesta fase fazemos o resumo do trabalho elaborado e consta toda a referência bibliográfica utilizada, as considerações finais bem como as principais conclusões. Ainda neste capítulo, são destacados as contribuições que se entendem que o estudo poderá trazer para a comunidade académica.

CAPITULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Evolução Histórica de Controlo Interno

Convém realçar, antes de mais que a palavra controle surgiu do francês *contrôle*, que sempre esteve ligada as finanças e consiste em averiguar se as atividades efectivas estão de acordo com as actividades e projectos originais¹.

(Root,1998 citado por Brandão, 2012) aponta o contexto da revolução industrial, com todas as suas consequências em termos de necessidade de financiamento de capitais, verificação periódica dos resultados e posições de empresas, controle do pessoal em termos de horário de trabalho, como um dos contextos referências do surgimento do controlo interno. Podendo permitir aos investidores e credores a tomada de melhores decisões em relação aos seus investimentos.

Hoje pode-se afirmar que a origem do atual controlo interno está intimamente associada ao *crash* da Bolsa de Nova York em 1929, e aos escândalos financeiros dos anos 20 e 30. Com essa textura socio-economica surgiu a necessidade de se elaborarem reformas ao nível dos regulamentos, impedindo que o mercado de ações se autorregulasse (Root, 1998 citado por Brandão, 2012).

A AICPA, (*American Institute of Certified Publics Accountants*) foi o primeiro organismo a definir o controlo interno em 1934 e usada pela SEC (*Security and Exchange Comission*) – Bolsa de Nova York), SAS nº1 (*Statement on Auditing Standards, updated at 2002*).

¹http://www.univag.edu.br/adm_univag/Modulos/Producoes_Academicas/arquivos/A_IMPORTANCIA_DO_CONTROLE_INTERNO_NAS_EMPRESAS.pdf

2.2. Conceito do Controlo Interno

De acordo com Costa (2010, p.223) nenhuma empresa, por mais pequena que seja, pode exercer a sua actividade operacional sem ter implementado um sistema de controlo interno ainda que rudimentar.

É de frisar que a responsabilidade da implementação de um controlo interno adequado é da administração. Sendo assim, ao perceber que este vai evoluindo, tornando-se mais sofisticado, surge a necessidade de proteger e abranger as áreas da actividade e o seu todo.

O mesmo autor define que: O controlo interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adoptados numa entidade para salvaguardar os seus activos, verificar a exactidão e a fidedignidade dos seus dados contabilísticos, promover a eficácia operacional e encorajar o cumprimento das políticas prescritas pelos gestores.

A AICPA definiu que o Controle Interno compreende o plano de organização e coordenação de todos os métodos e medidas adoptados num negócio a fim de garantir a salvaguarda de activos, verificar a adequação e confiabilidade dos dados contabilísticos, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas estabelecidas pela gestão.

2.2.1. Controlo Interno na perspectiva de IIA

O Institute of Internal Auditors (IIA) preconiza nas *Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* (Normas):

- Norma 100 - **Independência** - “Os auditores internos devem ser independentes da actividade que auditam”;
- Norma 300 – **Âmbito de trabalho** – “O âmbito da auditoria interna deve conter a examinação e avaliação da adequação e eficiência do sistema de controlo interno da entidade e a qualidade do desempenho na realização das actividades atribuídas”.

- Norma 400 – **Desempenho do trabalho** – “O trabalho de auditoria deve incluir um plano de auditoria, exame e avaliação da informação, comunicação dos resultados e posterior acompanhamento”.

Neste âmbito a IIA identificou alguns objectivos primordiais de controlo interno que será abordado mais adiante.

2.2.2. Princípios fundamentais do Sistema do Controlo Interno

Quando se estabelece um SCI deve-se ter em conta os seguintes princípios fundamentais (Teixeira e Correia, 2000):

- **O plano e repartição dos serviços de organização**, que definem as funções e delegação de responsabilidade, permitem um funcionamento coordenado;
- **A segregação de funções** tem a ver com a função contabilística e a função operacional, devem estar separadas e evitar que um empregado tenha a responsabilidade de uma operação desde o início até ao termo;
- **O controlo das operações** que visa garantir a sequência dos resultados, ou seja, as fases Autorização/Aprovação/Execução/Registo/Custódia sejam seguidas de acordo com as políticas internas;
- **Recursos humanos cuidadosamente selecionados**, competentes e responsáveis, com técnicas e experiências profissionais adequados ao serviço para se obter maior eficiência operacional e redução de custos;
- **O controlo da parte de gestão**, garantindo a adopção de provas e conferências independentes, actuando sobre o sistema e pessoal, minimizando as tendências de erros.

2.2.3. Controlo Interno (COSO, Sarbanes-Oxley)

Devido a necessidade e importância do controlo e tendo em conta outros métodos de controlos a SOX recomenda o modelo do COSO (Committee of Sponsoring Organizations) a qual definiu o controlo interno em 1992 como “um processo, efectuado por pessoas da direcção, da gestão e outro pessoal, designado para fornecer uma razoável certeza acerca do cumprimento dos seguintes objectivos:

- Eficiência e eficácia (rendimento) das operações;
- Confiança nas demonstrações financeiras;
- Conformidade com as leis e regulamentos.

Este organismo integra quatro conceitos essenciais:

Processo – a finalidade do controlo interno é um meio para atingir um fim;

Efectuado por pessoas - a finalidade do controlo interno não é somente um manual de políticas e procedimentos, mas também de pessoas e contando com a colaboração de todos os membros da entidade;

Razoável certeza - a finalidade é proporcionar uma certa segurança como forma de minimizar os riscos;

Cumprimento dos objectivos - a finalidade é a consecução de todos os objectivos em todos os níveis de forma sólida.

2.2.3.1. COSO - Componentes do Controlo Interno

O modelo do COSO considera que os componentes do controlo formam um sistema integrado, que reage dinamicamente, face às condições de mudança, que estão inter-relacionados e presentes em todo controlo interno:

1. **Ambiente de controlo** – assegura a base essencial à efetividade dos controlos internos, tendo em conta a postura da gestão face a autoridade e responsabilidade e a preocupação com o cumprimento das políticas estabelecidas.
2. **Avaliação do risco** – compreende a identificação e análise de surpresas desagradáveis, geri-las e permitir a concretização dos objectivos.
3. **Actividades de controlo** – são aquelas actividades que afectam a empresa, uma vez que engloba as aprovações, as autorizações, segregação de funções, garantindo assim a minimização dos riscos.
4. **Informação e comunicação** – inclui as informações de todas as transações de carácter financeiro e operacional devendo abarcar todos os níveis facilitando no cumprimento das funções.
5. **Monitoramento** – estabelecida para avaliar a qualidade de desempenho e verificar se o controlo interno é eficaz. É feito para prevenir contra eventuais riscos e melhorar determinadas áreas.

Figura 1 - Modelo de COSO



Fonte: Pricewaterhouse Coopers

2.2.3.2. SOX - Relatório de Controlo Interno

Devido a vários escândalos no mundo de negócio foi criada a Lei Sarbanes-Oxley com intuito de desencorajar tais práticas e tomar medidas que aumenta a responsabilidade dos executivos.

A Lei Sarbanes - Oxley exige que os altos executivos demonstrem, pelos registros, o quanto sua estrutura de controlos internos está funcionando bem. Assim sendo duas secções importantes são tratadas nesta lei:

A Seção 404 que obriga as companhias a incluir em seus relatórios anuais um relatório sobre controlos internos emitido pela administração que: Afirme sua responsabilidade pelo estabelecimento e pela manutenção de controlos e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros; avalie e atinja conclusões acerca da eficácia dos controlos e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros; declare que o auditor independente da companhia atestou e reportou a avaliação feita pela administração.

Por sua vez a seção 302 tem como parte integrante do relato financeiro, os controles internos, seu desenho, avaliação, e comunicação de deficiências/fraquezas.

Esta lei requer que as transações que não estão refletidas no balanço seja divulgado no relato trimestral e anual, bem como as relações com entidades não consolidadas que tenham um efeito presente ou futuro na situação financeira.²

2.2.4. Tipos de Controlo Interno

A empresa que examina a organização dos controlos internos, está munida para agilizar os processos internos, antes demorados, conseguindo assim, desenvolver um crescimento sustentável com maior facilidade.

2.2.4.1. Tipos de Controlo Interno segundo Moraes e Martins

Estas autoras identificaram cinco tipos de controlo, adequados, que a gestão deve implementar para evitar ocorrências de potenciais erros.

² <https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/586/1/LC464.pdf> consultado em 25 /04/2013

Tabela 1 - Tipos de Controlo Interno

Preventivos	Detectivos	Directivos ou Orientativos	Correctivos	Compensatórios
- Podem impedir que determinadas transacções se processem. Evitar que determinados erros ocorram.	- Servem para identificar factos indesejáveis já ocorridos.	- Incentivar ocorrências positivas, porque quando acontecem coisas boas, as más têm menos probabilidade de ocorrerem.	- Servem para rectificar problemas identificados.	- Servem para compensar eventuais debilidades verificadas em determinadas áreas da organização.

Fonte: Adaptado de Moraes e Martins (2007, p.163)

2.2.4.2. Tipos de Controlo Interno segundo AICPA

Na perspectiva da AICPA o controlo interno encontra-se dividido em dois tipos fundamentais:

- **Controlo interno Administrativo** - Inclui o plano de organização e os procedimentos e registos relacionados com o processo de decisão que conduzam à autorização das transacções.
- **Controlo interno contabilístico** - Compreende o plano de organização, os registos e procedimentos que se relacionam com a salvaguarda dos ativos e a confiança que os registos contabilísticos inspiram.

a) Controlo Interno Administrativo ou Operacional

O AICPA realça ainda no seu Statement on Auditing Procedure nº 54 intitulado “The auditor’s study on evaluation of internal control” que este tipo de controlo pretende designar um conjunto de planos e políticas organizacionais, procedimentos e registos relacionados com os processos e dados decisórios e autorizações das transações. Autorizações essas que podem ser entendidas como delegações de poderes aos colaboradores, inferiormente hierárquicos, para procederem determinadas transações.

Para se efetivar, este tipo de controlo interno, de forma eficaz precisa-se de:

- Recursos humanos experientes, aptos e altamente qualificados de forma a desenvolver as actividades responsabilizadas.
- Regulamentos e normas que norteiam o cumprimento dos deveres e funções dos colaboradores.

Este tipo de controlo é um conjunto de medidas com objectivo de salvaguardar os activos da entidade ou empresa; não influenciam as demonstrações financeiras.

b) Controlo Interno Contabilístico

Este tipo de controlo dá-nos conta de planos e programas organizacionais, procedimentos e registos que visam a salvaguarda dos activos de empresa e está relacionado com a fiabilidade que os registos contabilísticos inspiram, de modo a que propiciem uma razoável certeza de que:

- As operações são executadas em consonância com as aprovações e recomendações administrativas.
- As operações são registadas de modo que as demonstrações financeiras elaboradas estejam em conformidade com os princípios contabilísticos geralmente aceites (PCGA`s).

O controlo contabilístico é extremamente importante para a produção das contas. É através do plano organizativo, procedimentos e registos contabilísticos que se pode avaliar se:

- As transações foram efetuadas com base em autorizações gerais ou específicas da administração;
-
- Os registos contabilísticos permitem a elaboração das demonstrações financeiras de acordo com os PCGA's e os critérios adequados;
- O acesso aos activos está reservado de acordo com as instruções da administração;
- Se efectuam comparações periódicas entre o património contabilístico e o património real;
- Se são tomadas medidas apropriadas sempre que se encontrem quaisquer discrepâncias;

2.2.5. Objectivos e importância do Controlo Interno

Como se sabe toda implementação ou inovação tem os seus objectivos e o controlo interno não foge a regra, e de acordo com o Institute of Internal Auditors, os objectivos do Controlo Interno são os seguintes:

- A confiança e integridade da informação;
- A conformidade com as políticas, planos, procedimentos, leis e regulamentos;
- A salvaguarda dos activos;
- A utilização económica e eficiente dos recursos.

Sendo um instrumento de extrema importância para qualquer entidade, o sistema de controlo interno constitui um mecanismo que actua preventivamente às tendências

fraudulentas e probabilidades de riscos ligados à actividade empresarial. De acordo com Sá (2002) a importância do controlo interno fica patente a partir do momento que se torna impossível conceber uma empresa que não disponha de controlo que possam garantir o fluxo de operações e informações propostas. O auditor precisa tomar conhecimento dos elementos do controlo interno, identificando essas anomalias como os factores que possam gerar riscos sobre as contas.

Conforme Teixeira e Correia, (2000), o controlo interno deve de um modo geral, proporcionar à organização informações precisas, objectivas e realistas tornando-se indispensável na detecção de erros e fraudes permitindo assim o máximo de resultados com o mínimo de recursos humanos, materiais e financeiros. A nível da Administração Local, é uma ferramenta fundamental, que permite implementar a qualidade nos serviços públicos, melhorando a resposta às necessidades dos cidadãos.

Certamente muitos contratempos seriam evitados se as entidades mantivessem o seu serviço activo, auxiliando de forma eficaz na tomada de decisões. Porém, o serviço de controlo interno por si só, não pode assegurar o sucesso de uma entidade se não existir uma boa gestão (Costa, 2008).

2.2.6. Documentos básicos de Controlo Interno

Costa (2010, pag.235) afirma que durante a recolha de informações sobre o sistema de controlo interno, torna-se necessário proceder a análise, de alguns documentos tais como: organigramas, manual de descrição de funções, manuais de políticas e procedimentos contabilísticos e das medidas de controlo interno e outras informações (instruções de serviço, memorandos internos...) que definam aspectos de controlos administrativo e contabilístico. Em alguns casos estes documentos não existem ou estão desatualizados. Para concluir a sua documentação, o auditor sente muitas vezes a necessidade de recorrer a entrevistas a responsáveis de departamentos, executantes de funções, bem como a observação da realização das tarefas e procedimentos.

2.2.7. Factores que influenciam o Controlo Interno

2.2.7.1. Aspectos críticos

Cada entidade implementa o sistema de controlo interno de acordo com as suas necessidades de negócio e de modo flexível.

Segundo Moraes e Martins (2007) para conseguir um bom ambiente geral deve existir três aspectos críticos do controlo interno:

- **A integridade** - Gera confiança e, por conseguinte, proporciona o fundamento para que as informações sejam credíveis.
- **Os valores éticos** - As formas como as pessoas se posicionam e relacionam é fundamental para o clima interno organizacional.
- **Competências das pessoas** – Estas aplicam os conhecimentos, técnicas e experiência necessárias no desempenho dos serviços.

2.2.7.2. Requisitos essenciais

Conforme as autoras anteriores há alguns requisitos essenciais que influenciam o clima do controlo interno da organização:

1. Objectivos e planos bem definidos seguindo as instruções da gestão;
2. Estrutura organizativa sólida facilitando o fluxo de informação, com estrutura orgânica adequada para um controlo efectivo;
3. Sistemas de autorização e registos, definido os limites de autoridade e responsabilidade associadas ao controlo e estabelecendo níveis de relatórios;
4. Políticas de recrutamento estabelecidas com base na competência e honestidade;

5. Órgão de supervisão e vigilância que oriente e questione os responsáveis pelos planos e “performance”;

6. Procedimentos efectivos e documentados, controlo das operações diárias e forma de assumir riscos, bem como reacção a falhas de controlo ou fraudes.

2.2.8. Diversos factores que limitam o Controlo Interno

Conforme Costa (2010; p.232) o controlo interno é aquela ferramenta que proporciona condições para alcance dos objectivos da empresa. Entretanto, por muito bem implementado, estruturado, e desenvolvido que seja, não significa que tudo esteja operacional; o mesmo não oferece garantia total referente à eficácia e eficiência operacionais, pois nenhuma empresa se encontra isento de ocorrências falaciosas, irregularidades, erros ou fraudes tendo em vista diversos factores condicionantes de forma negativa da operacionalidade do referido sistema. De acordo com este autor são várias as limitações como:

- **Não interesse por parte do órgão de gestão** na manutenção de um bom sistema de controlo.
- **Pretende que não seja atingido a** confiança e integridade da informação.
- **Dimensão da empresa.**

- A segregação de funções é mais difícil de atingir numa empresa com pouco pessoal do que numa empresa com mais pessoal. No entanto, existem procedimentos básicos que podem ser sempre implementados:

- Numeração sequencial;
- Pagamentos aprovados sempre pelo gerente (princípio de materialidade)
- Criação do fundo fixo de caixa;
- Contagens físicas regulares;
- Depósito integral diário de dinheiro e valores;
- Carimbo de pago com datas nas facturas.

- **Relação custo/benefício**

- Há que ter em atenção se o custo para a implementação do sistema não será superior ao benefício que se espera obter dele. Pode ser preferível não existirem determinadas medidas se não se verificarem as vantagens que daí poderão resultar.

- **Existência de erros humanos, conluio e fraudes**

- Pode decorrer de falta de competência ou de falta de integridade moral. Estes aspectos negativos são mais prováveis de acontecer numa empresa com um fraco controlo interno.

- **Transacções pouco usuais**

- Dado que um sistema de controlo interno é geralmente implementado para prever transacções correntes que normalmente escapam a qualquer tipo de controlo.

- **Utilização da informática**

- Com o aumento do uso da informática o acesso directo a ficheiros deve ser levado em conta na implementação de um sistema de controlo interno.

2.3. Avaliação de um sistema de Controlo Interno

Antes de elaborar o programa de auditoria que serve de guia nos trabalhos é necessário observar como estão os controlos da empresa. (De Sá,2002).

As modalidades de controlo estabelecidas variam consoante a entidade e da sua estrutura. O auditor tem como responsabilidade o estudo e a avaliação do sistema de controlo interno e tirar as ilações sobre os procedimentos (formas de recolher e registo) permitindo assim ter um conhecimento do mesmo.

Na perspectiva de Teixeira e Correia, (2000) na primeira fase faz-se a recolha de informação através das normas, análise de organigramas, manuais que descrevem as funções e procedimentos, bem como informações relacionados com o controlo administrativo e contabilístico.

Numa segunda fase, consiste numa entrevista com os funcionários do topo da organização com objectivo de conhecer as principais funções a desempenhar, descrevendo todas as áreas existentes. Com base nos dados da entrevista torna-se possível fazer um levantamento dos procedimentos e das medidas de controlo interno através de um questionário padronizado, fluxograma, narrativa ou também de uma forma mista (fluxograma e narrativa) (Teixeira e Correia,2000).

Mediante os resultados encontrados através das formas citadas anteriormente, conclui-se se o controlo interno é ou não adequado para a actividade da organização, identificando os pontos fracos encontrados, como as sugestões de melhoria.

A determinação das áreas, baseia-se na importância das operações desenvolvidas nas várias áreas e nos resultados dessas operações nas demonstrações financeiras. Para atingir determinado patamar, é claro que a evidência do controlo sobre as actividades de compras, estoque, facturamento, contas a receber, e demonstrativos financeiros devem ser bem claras. Sendo assim, o controlo interno existente em cada sector deve ser avaliado a fim de a administração concluir sobre o cumprimento das políticas.

2.4. Auditoria Interna

A Auditoria interna é um elemento de controlo que tem como um de seus objetivos, a avaliação dos controles internos da empresa. Destinada a observar, indagar, questionar e especialmente, avaliar a qualidade dos registos e seguranças destes.

Com a utilização da auditoria interna como ferramenta administrativa, a empresa será beneficiada na manutenção e criação do sistema de controlo interno, nomeadamente, na supervisão da gestão de risco, dos controlos e dos processos *Governance* com objectivo de ter uma gestão eficaz, e com um controlo administrativo permite ter um sistema contabilístico com maior nível de confiança.

O auditor interno tem o objetivo de tornar possível a harmonia de todas as ações praticadas pela empresa, fazendo com que as consequências dessa harmonia sejam repercutidas a todos os sectores da empresa e a todos os interessados nos seus serviços.

Quanto o seu modo de actuação, o auditor interno deve fazê-lo com segurança, consciente de que deve expor minuciosamente suas atividades com independência em relação às atividades que examina, de forma a possibilitar o desempenho das suas funções de maneira livre e objectiva.

Como meio de prevenção tem por fundamento na empresa, dar garantias aos administradores quanto às informações geradas pela contabilidade, para averiguar se elas estão em entendimento com os aspectos legais.

Em consequência das constantes transformações ocorridas no ambiente externo das empresas, pelo aumento da competitividade e, principalmente, pela fortificação da estrutura contábil e da auditoria, as empresas se organizaram por meio de planeamentos estratégicos para criar as condições mais favoráveis de seus recursos. Devido a essas evoluções a actividade de auditoria interna deve cumprir a sua responsabilidade na apreciação dos riscos; verificar a necessidade de aprimorar as normas internas; a necessidade de novas normas internas e se as mesmas estão sendo seguidas.³

Para (Marques,1997) o bom funcionamento de um serviço de auditoria interna pode resultar contributos válidos para a melhoria da cultura organizacional e para o aperfeiçoamento da organização, métodos e processos, com reflexos nomeadamente na:

Melhoria da gestão administrativa e financeira;

Melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes, interno e externo;

Melhoria da qualidade e utilidade da informação produzida.

³ Retirado do site: <http://www.artigonal.com/administracao-artigos/o-papel-da-auditoria-interna-nas-empresas-4439769.html> consultado em 04/02/2013

2.5. Auditoria Externa

A auditoria externa tem surgido como forma de acompanhar diversos avanços no mercado, que tem tornado os utentes cada vez mais exigentes, querendo mais segurança sobre as informações financeiras⁴.

Para Costa (1998,pag.27) a auditoria financeira surge como forma de dar credibilidade à informação financeira.

Assim é possível identificar os seguintes objectivos:

Comprovar a exatidão dos registos contábeis;

Propor soluções para o aperfeiçoamento do controle interno e do sistema contábil da entidade;

Verificar a correta apresentação e divulgação das demonstrações contábeis;

Emitir parecer (opinião) sobre as demonstrações contábeis auditadas.

Dentro das limitações de seu objetivo, o auditor externo (independente), deve estar atento à possibilidade de irregularidades, bem como deve procurar dar sugestões de melhoria dos controles internos.

É de referir que o trabalho feito pelos auditores têm objectivos diferentes, contudo, os serviços de auditoria interna servirá a auditora externa nos seus trabalhos e permitir o profissional emitir o seu parecer em tempo oportuno.

2.6 Relação entre Controlo Interno e Auditoria:

A avaliação do sistema do controlo interno serve de suporte para que o Auditor confie ou não no controlo interno.

⁴http://arquivos.unama.br/nead/gol/gol_adm_6mod/controladoria_auditoria/pdf/aula12.pdfh

Se o sistema é adequado implica uma redução dos testes a serem aplicados visto que proporciona alguma confiança quanto aos registos contabilísticos e à veracidade dos documentos.

De acordo com Moraes e Martins (2007; p38) a grande diferença entre o C.I. e a Auditoria, reside na temporalidade da acção de cada um deles.

- O controlo interno possui uma perspectiva dinâmica, isto é, tem ao seu dispor todas as ferramentas para manter o domínio sobre as operações da organização, ou seja, tem uma actuação “*ex-ante*”;
- A Auditoria, por sua vez, por ter uma actuação de carácter “*ex-post*”, só tem possibilidade de avaliar o grau de domínio atingido, no controlo das várias operações da organização.

2.7. Êxito empresarial

A grande evolução tecnológica dos tempos actuais tornou a comunicação com os clientes cada vez mais rápida e conhecida a nível internacional. A globalização tem sido a maior causa de constantes mudanças, arrastando um crescente número de novos produtos e quem não implementar estratégias não consegue sobreviver num mercado competitivo. Sendo assim um número maior de empresas está adoptando políticas de inovação, visando ampliar a sua performance no mercado, que segundo Costa (2008, pag. 59) uma das principais preocupações do gestor terá de ser a inovação, entendida como um “esforço sistemático de, em cada dia, procurar novas soluções que permitam criar novos produtos que, cada vez mais e melhor, possam satisfazer os clientes”.

De acordo com este autor a inovação é vista como um processo avaliativo do sucesso das empresas, que visa procurar novas soluções. Toda empresa quer ter sucesso empresarial, no entanto precisa de meios de atingir directamente seu público-alvo, com um produto ou serviço de grande procura. Entretanto, a implementação do controlo

interno será um meio para alcançá-lo, em que adoção de novas políticas permite ter melhorias e informação em tempo útil sobre os acontecimentos da entidade.⁵

2.8. Sustentabilidade empresarial como consequência de Controlo Interno

Determinadas condições podem ser suportadas por longo período de tempo e a entidade permanecer firme nos seus propósitos. O Conceito de Sustentabilidade é complexo, pois atende a um conjunto de variáveis interdependentes (económica ambiental social), mas podemos dizer que deve ter a capacidade de integrar as questões sociais, energéticas, económicas e ambientais.

Na área empresarial a preocupação com a sustentabilidade se refere ao objectivo fundamental, isto é, obter o maior retorno possível sobre o capital investido. Para tanto, utilizam-se ferramentas disponíveis para estar à frente dos concorrentes, obtendo maiores margens e fatias de mercado. No entanto, com as mudanças em sentido global, além dos factores económicos e estruturais, outras preocupações começam a fazer parte da responsabilidade das empresas e/ou organizações; são as questões do meio ambiente natural e as sociais.

Para que as empresas/organizações contribuam para a sustentabilidade, devem modificar seus processos produtivos, tornando-se ecológicas e socialmente sustentáveis. Isto pressupõe sistemas de produção sem impactos negativos.

O conceito do tripé da sustentabilidade tornou-se amplamente conhecido entre as empresas e os pesquisadores, sendo uma ferramenta conceitual e útil para interpretar as interações extra- empresariais e especialmente para ilustrar a importância de uma visão da sustentabilidade mais ampla, além de uma mera sustentabilidade económica. É importante salientar que dentro dos princípios de sustentabilidade, não se podem separar as questões sociais das questões ambientais. Fonte (Coral, 2003)

⁵ Retirado do site: <http://www.sucessoempresarial.com/> consultado em 01/02/2013

Neste âmbito, pode ser vista como consequência do controlo interno uma vez que, este, actua na prevenção e detecção de tendências e comportamentos que põe em risco o compromisso da sustentabilidade nas suas mais diversas áreas (económicas, ecológico-ambientais, e sociais. Com isso torna-se evidente o monitoramento do controlo interno face ao desempenho das empresas/organizações relativamente ao cumprimento das suas atribuições considerando o uso de recursos, hoje, sem comprometer a geração vindoura.

2.9. Gestão de riscos empresariais

Sendo que um dos componentes do controlo interno, a avaliação dos riscos, processo este, que responde a riscos e suas consequências, torna-se indispensável a gestão de risco pois aumenta as possibilidades dos gestores conseguirem atingir os objectivos estratégicos propostos.

De acordo com o ISA 320, citado por Costa (2010, pág. 211), o risco de auditoria significa o risco de o auditor expressar uma opinião de auditoria inapropriada quando as demonstrações financeiras estão materialmente distorcidas.

A gestão procura minimizar os riscos aumentando os sistemas de controlo, segurando possíveis perdas e procurando maiores retornos, quando se prevê haver maior risco.

Ainda o IPAI (2009, pag27) diz que o auditor interno avalia se os processos de gestão do risco são eficazes para que:

- Os objectivos da organização sustentam e estão alinhados com a missão da organização;
- Os riscos significativos são identificados e avaliados;
- As respostas adequadas que alinham os riscos, são seleccionadas e comunicadas em tempo oportuno, transversalmente pela organização permitindo o cumprimento das responsabilidades.
- Há três componentes do risco de auditoria: Risco Inerente, Risco de Controlo e Risco de Detecção.

Tabela 2 - Risco de Auditoria

Risco Inerente	Risco de Controlo	Risco de Detecção
A probabilidade de o saldo de uma conta apresentar erros que podem ser materialmente relevantes quer sejam considerados individual ou globalmente, assumindo que não haviam controlos internos relacionados.	O risco de que possa ocorrer erros em saldos ou transacções, que podem ser materialmente relevantes , e que não sejam evitados ou detectados atempadamente pelo sistema de CI existente. Mesmo com um CI adequado podem existir devido a falhas humanas.	Resultante de os procedimentos de Auditoria a não detectar erros que possam existir nos saldos ou nas transacções. Devido a não se examinar toda evidência disponível; Ineficácia dos procedimentos utilizados; Ineficiência na aplicação dos procedimentos.

Fonte: Adaptado de Costa

2.9.1. Fases de Risk Management

O processo de risk management está organizado em etapas distintas com objectivos específicos.

a) Identificação dos riscos

As instituições devem - se responsabilizar pela identificação de todos os riscos possíveis e dos seus impactos relativamente ao êxito preconizado. Os riscos devem ser estudados, em análise, desde os gerais da organização até aos situados ao nível das unidades de negócio.

Este processo necessita de uma análise das áreas de risco mais significativas na organização, bem como a identificação dos riscos potenciais para cada área e operação (esta identificação é realizada com a análise de impacto e determinação das periodicidades – mapeando com o conceito da matriz de risco e permitindo a definição de técnica).

Algumas estratégias de identificação de risco:

•Objetivos

Considerando que todas as organizações têm objectivos (gerais e específicos) definidos, nas mais diversas áreas de actuação, qualquer evento que ponha em causa as suas prossecuções deverá ser definido como risco;

•Cenários

A interacção das forças e tensões que rodeiam uma organização e as diferentes evoluções na procura das metas pretendidas são de uma certa forma percebidas através de análise de cenários; qualquer evento que possa despoletar um cenário indesejável será um risco.

b) Enquadramento e categorização dos riscos

Os riscos devem ser categorizados de acordo com a actividade da organização. Neste contexto, os riscos podem ser enquadrados de acordo com a informação na tabela 3.

Tabela 3 - Tipos de riscos

	Factores Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Reputação • Focus estratégico • Protecção da marca
Riscos Operacionais	Processo	<ul style="list-style-type: none"> • Linha de produção • Satisfação do cliente • Execução do processo
	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas • Performance • Formação
Riscos Financeiros	Monetário/Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Taxas de juro • Taxas de câmbio • Disponibilidade de capital
	Crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de endividamento
Riscos de Informação	Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Report financeiro • Impostos/"Legal" • Regulamentação
	Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso à informação • Continuidade de negócio • Disponibilidade

Fonte: www.bi4all.pt/docs/riskmanagement

c) **Análise do impacto quantitativo e qualitativo do risco**

Controlo qualitativo

Toda a actividade de controlo visa a redução da exposição ao risco. A base da análise dos riscos e seu impacto deve ser suportada pelo conceito de controlo interno.

O controlo garante a redução da exposição e subsequente redução de ocorrência de problemas, bem como a redução das consequências causadas por um problema.

O controlo qualitativo permite a identificação formal de processos na organização, suportados através de documentos que permitam a análise faseada dos mesmos. Neste contexto, a análise de risco qualitativamente assegura:

- Compreensão dos processos e funcionamento da organização;
- Identificação de problemas potenciais;
- Determinação do risco inerente a cada problema;
- Garantir a segregação dos processos quanto ao seu objectivo e actividades principais;
- Identificar e classificar as actividades de controlo;
- Identificar as consequências dos riscos identificados e impacto de planos de remediação.

A análise de processos e subsequente análise qualitativa dos mesmos permite a identificação dos riscos em vários estágios bem como o impacto e definição de medidas de resolução.

Controlo quantitativo

Deve ser suportado por mecanismos estabelecidos na organização (portal de risco) e rácios que permitem a mensuração dos mesmos de acordo com análise dos processos, estrutura e actividade.

O controlo do risco é igualmente efectuado quantitativamente (através de rácio e metodologias de controlo que garantem a análise dos riscos entre alto, médio, baixo ou escalas percentuais definidas com tolerâncias).

O controlo quantitativo do risco materializa a necessidade de análise de impacto bem como na classificação por ranking dos riscos, permitindo a definição mais adequada.

A classificação do risco permite a optimização da definição dos planos de remediação e sensibilidade nas auditorias e validação de compliance.

Essa acção deve ser complementar ao controlo qualitativo (normalmente mais complicado de mensurar quantitativamente). No entanto, esta mensuração é obrigatoriamente acompanhada por análises complexas de acordo com o tipo de risco em análise.

O controlo quantitativo do risco pode ser suportado por mecanismos estabelecidos na organização (portal de risco) e rácios que permitem a mensuração dos mesmos de acordo com análise dos processos, estrutura e actividade.

d) Definição de prioridade do risco e planeamento de resposta

Os riscos são avaliados quanto à sua gravidade, mediante a análise de duas variáveis: Impacto e probabilidade.

A matriz de riscos permite definir:

- Riscos estratégicos (risco de negócio, de mercado);
- Riscos financeiros (risco de crédito, de tesouraria);
- Riscos operacionais, ambientais, compliance.

A actividade de auditoria interna tem que avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria da gestão do risco.

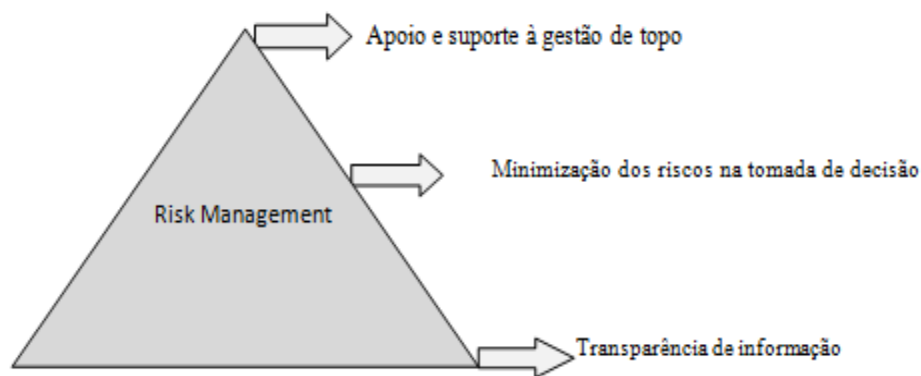
2.10. Risk Management Vs Controlo Interno

Risk Management (gestão do risco) além de apoiar na implementação de procedimentos de *compliance* e auditoria, visa a antecipação de eventos com uma orientação pró-activa, considerando a estratégia e o planeamento adoptados.

Baseada nas regras para a boa governança a Lei *Sarbanes-Oxley* torna os executivos explicitamente responsáveis, com a adopção da gestão do risco a estabelecer, avaliar e

monitorar a eficácia da estrutura de controlo interno das companhias, tornando-os mais transparentes. Nas várias áreas de negócio a organização está sujeita a riscos que pode ser transformados em oportunidades através do *Risk Management* que fornece competências organizativas e metodológicas para os identificar.⁶

Figura 2 - O papel da gestão do risco no Corporate Governance



Fonte: Adaptado pela autora

2.11. Governação

O departamento de auditoria interna é a principal fonte da direcção para uma revisão independente de avaliação do funcionamento do sistema de controlo interno e para o imediato “feed- back” em torno da eficácia do sistema, gestão de risco e processos de governação. (Morais e Martins, 2007).

Segundo o IPAI (2009,pag 26) essa actividade (auditoria interna) tem que avaliar e efectuar recomendações apropriadas para a melhoria do processo de governação, no cumprimento dos seguintes objectivos:

- Promover a ética e valores apropriados no seio da organização;

⁶ Fonte:www.bi4all.pt/docs/risk_management_e_controlo_interno.pdf consultado em 28/01/2013

- Assegurar a gestão do desempenho organizacional e sua responsabilização de forma eficaz;
- Transmitir de forma eficaz a informação sobre risco e controlo, às áreas apropriadas da organização;
- Coordenar eficazmente às actividades de comunicação e informação ao conselho, aos auditores externos e internos e aos gestores.

2110.A1 – A actividade de auditoria interna tem que avaliar o desenho, implementação e eficácia dos objectivos, programas e actividades da organização relacionados com a ética.

2110.A2 – A actividade de auditoria interna tem que avaliar se a governação das tecnologias de informação da organização mantém e apoiam as estratégias e os objectivos da organização.

2110.C1 – Os objectivos dos compromissos de consultoria deverão ser consistentes.

CAPITULO III – CASO PRÁTICO

Este capítulo, aborda o caso prático onde é feito um estudo de caso do Centro de Emprego e Formação Profissional de Santa Cruz (CEFPSC).

O CEFPSC constitui uma das estruturas descentralizadas do IIEFP enquanto entidade promotora da Formação Profissional garantindo a qualificação e o reforço de competências com vista a facilitar o acesso ao mercado de trabalho em Cabo Verde.

O CEFPSC tem como objecto principal dar formação profissional nas áreas de Construção Civil, Agronegócio, Instalação e Manutenção de serviços informáticos, Contabilidade e Gestão bem como outras capacitações como manipulação de alimentos.

As medidas de emprego e formação profissional consagradas no plano estratégico de Formação Profissional do IIEFP de Cabo Verde revelam-se de importância crucial para o reforço da qualificação, enquadrando-se no novo modelo de crescimento, baseado na inovação e no crescimento, assegurado pela definição de prioridades e estratégias de princípios estruturantes, designadamente a promoção e qualificação dos cabo-verdianos, desenvolvendo e estimulando o conhecimento, a ciência, a tecnologia, a inovação, a educação e a cultura como principal garantia do desenvolvimento do país e aumento da sua competitividade.

3.1. Historial do Centro de Emprego e Formação Profissional de Santa Cruz

O Centro de Emprego e Formação Profissional de Santa Cruz (CEFPSC) resulta de um Acordo de Cooperação entre o Instituto do Emprego e Formação Profissional de Portugal e o Instituto do Emprego e Formação Profissional da República de Cabo Verde, para a criação administração e gestão do mesmo, integrado no Protocolo de Cooperação das relações Laborais, da Segurança Social e da Inserção Social.

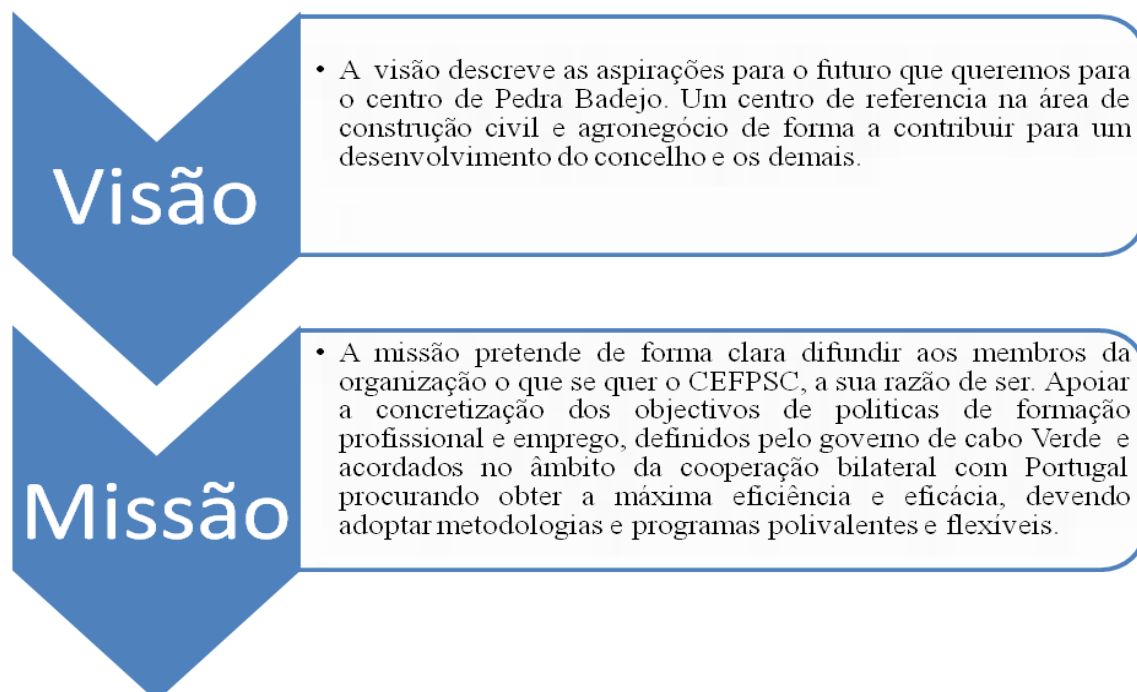
O CEFPSC tem a sua sede no Município de Santa Cruz, num edifício criado para o efeito em Pedra Badejo. Este tem por finalidade o apoio na concretização dos objectivos

de política de formação profissional de emprego, definidos pelo Governo Cabo-verdiano e acordados no âmbito da cooperação bilateral portuguesa. Nesse sentido procura desenvolver acções de formação profissional adaptadas à realidade social e económica cabo-verdiana, diagnosticadas pelo instituto de Emprego Profissional de Cabo Verde.

O CEFPSC iniciou as suas actividades em finais de 2002 e até agora tem desenvolvido um conjunto de acções de formação profissional inicial contínua, e qualificação em parceria com várias instituições públicas e privadas com vista a dotar os jovens de ferramentas necessárias para ingressarem no mercado de trabalho e ao mesmo tempo fornecer ao tecido empresarial cabo-verdiano uma mão-de-obra cada vez mais qualificada. A estrutura organizacional do Centro foi aprovada em Conselho de Ministros e publicado no Boletim oficial, I Série nº 8 de 21 de fevereiro de 2011.

3.2. Visão e Missão do CEFPSC

Figura 3- Visão e Missão do CEFPSC



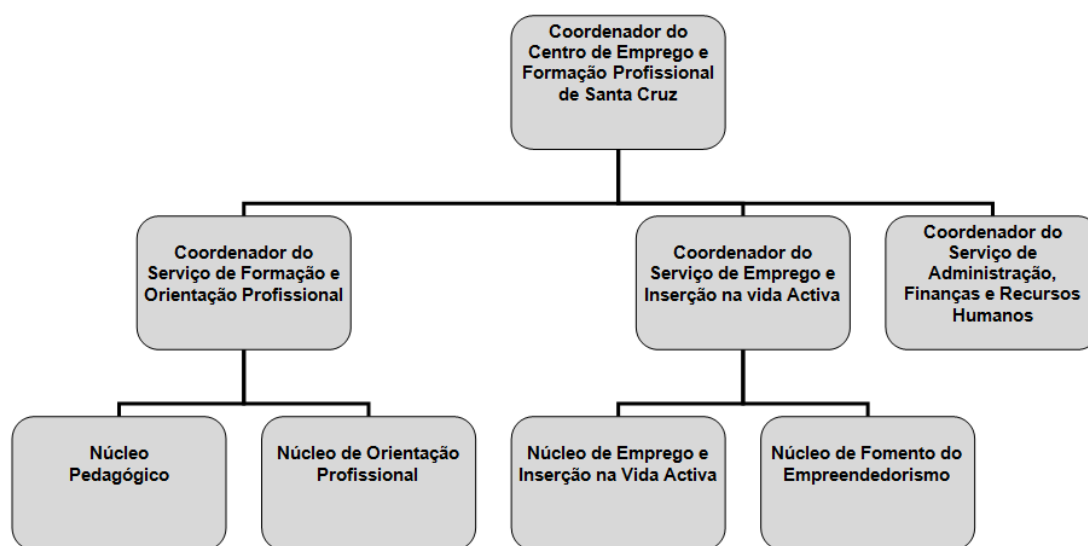
Fonte: CEFPSC

3.3. Campo de actuação

Embora situado na Vila de Pedra Badejo Concelho de Santa Cruz – Ilha de Santiago, tem uma abrangência nacional, ministrando acções de formação em várias áreas em parceria com os Centros de Emprego e de Formação nas ilhas de Santiago, São Vicente, Santo Antão, Sal, Fogo/Brava, isso no âmbito do projecto integrado de Emprego e Formação Profissional financiado pelo IIEP de Portugal, uma cooperação entre os governos de Cabo verde na área de formação profissional e emprego.⁷

3.4. Estrutura orgânica do CEFPS

Figura 4 - Organigrama do CEFPS



Fonte: CEFPS

Conforme o referido organigrama há uma Coordenação Geral, que integra três coordenações de serviço, nomeadamente:

- Coordenação do Serviço de Formação e Orientação Profissional;
- Coordenação do Serviço de Emprego e Inserção na Vida Activa;
- Coordenação do Serviço de Administração, Finanças e Recursos Humanos.

⁷ Fonte: CEFPS

A Coordenação do Serviço de Formação e Orientação Profissional compreende dois Núcleos:

- Núcleo Pedagógico
- Núcleo de Orientação Profissional

Por sua vez a Coordenação do Serviço de Formação e Orientação Profissional inclui dois Núcleos:

- Núcleo de Emprego e Inserção na Vida Activa
- Núcleo de Fomento do Empreendedorismo

Por último temos a Coordenação do Serviço de Administração, Finanças e Recursos Humanos que não engloba qualquer núcleo sob a sua coordenação.

Competências

Compete ao Coordenador do Centro, enquanto Coordenador Geral as seguintes competências:

- Assegurar a gestão corrente, a orientação e a coordenação das actividades;
- Orientar e coordenar a actividade interna do CEFEP e prover em tudo o que for necessário para a conservação e gestão do património;
- Autorizar despesas dentro dos limites que forem fixados pelo Conselho de Administração do IEFEP, entre outras competências.

Área de coordenações de serviços

Serviço de Formação e Orientação Profissional

É um serviço de apoio, responsável pela execução das medidas de políticas no domínio de formação e orientação profissional e tem algumas atribuições:

- Contribuir para a geração de emprego, trabalho e rendimentos;
- Efectuar o acompanhamento pedagógico de forma a favorecer a adaptação a formação e o sucesso na aprendizagem;

- Favorecer a qualificação e a requalificação de mão-de-obra desempregada;
- Promover a formação e a orientação profissionais pela excelência, ancorando no desenvolvimento de competências como uma aposta de qualidade.

Este serviço tem sob a sua tutela dois (2) Núcleos: Núcleo Pedagógico e Núcleo de Orientação Profissional em que cada Núcleo é orientado por um coordenador. O Núcleo Pedagógico tem atribuições tais como: aplicar o regulamento de avaliação do aproveitamento, realizar inquéritos regulares ao desempenho pedagógico procedendo a sua análise e divulgação, propor afectação aos recursos para um correcto funcionamento dos ciclos formativos.

Ainda o Núcleo de Orientação Profissional tem como competência, implementar a orientação profissional em articulação com as Escolas Secundárias, os Centros de Juventude e com outros órgãos nacionais que, a qualquer título actuem no domínio da orientação e formação profissional, ajudar os utentes a melhor conjugar o seu percurso formativo com a futura carreira profissional e ainda sensibilizar os utentes para a problemática das escolhas profissionais.

➤ **Serviço de Emprego e Inserção na vida Activa**

Assegura a execução das medidas de políticas no domínio do Emprego, Empreendedorismo e Inserção na vida Activa. Este tem as suas atribuições, designadamente:

- Contribuir para o ajustamento entre a procura e a oferta de emprego;
- Prestar apoio em técnicas e processos de procura activa de emprego,
- Recolher e difundir as informações sobre oportunidades de emprego e formação profissional;
- Apoiar os utentes na elaboração de currículos, cartas de candidatura e de resposta a anúncios de emprego e em outras técnicas de procura activa de emprego.

O Núcleo de Emprego e Inserção na Vida Activa, dirigido por um coordenador tem a competência de apoiar os jovens e fazer o seu acompanhamento no processo de inserção na vida activa, estabelecer contactos regulares com as empresas e outras entidades produtivas no mundo do trabalho, desenvolver e aplicar métodos e técnicas de motivação e apoiar a participação em ocupações temporárias ou actividades em regime de voluntariado, que facilitam a inserção no mercado do trabalho.

Compete o Núcleo de Fomento do Empreendedorismo participar activamente no desenvolvimento do tecido empresarial e as práticas de cadeia de abastecimento e de marketing; apoiar no desenvolvimento de actividades geradoras de rendimento, com base em critérios de rentabilidade que garantam a sua sustentabilidade; assessorar as iniciativas regionais e locais de emprego.

➤ **Serviço de Administração, Finanças e Recursos Humanos**

Cabe a este responsabilizar pela execução das medidas de políticas no domínio de Administração, Finanças e Gestão dos Recursos do CEFPSC. Assim como as demais, tem as suas atribuições como:

- Prestar apoio Administrativo ao funcionamento dos CEFPSC;
- Assegurar a execução dos orçamentos, arrecadar receitas e efectuar pagamentos de despesas, precedendo à sua escrituração;
- Centralizar a gestão do pessoal administrativo e auxiliar, em coordenação com o coordenador do CEFPSC;
- Elaborar propostas relativas à aquisição de materiais que se mostre necessário.

3.5. Operações Administrativas e Financeiras do CEFPSC

3.5.1. Operações Administrativas

As operações do CEFPSC são processadas com base no respectivo orçamento anual elaborado pelo mesmo, o qual é consolidado e aprovado pelo IEF, enquanto estrutura central.

Para realizar as suas despesas, o CEFPSC, verifica se existe disponibilidade orçamental na rubrica apropriada, tendo em consideração o regime duodecimal da despesa e a programação de tesouraria definida pela DGT.

Os pagamentos são feitos mediante documentos de suporte e para efeito de controlo, faz-se descrições correspondentes e envios de notas de transferências, principalmente, aos fornecedores e procede-se também o registo como forma de evitar duplicações.

Para a aquisição dos seus produtos/serviços a técnica (Contabilista) emite a requisição que é enviada ao Director a fim de ser autorizada. Depois da autorização a técnica elabora a ordem de pagamento que é assinada por ela e pelo Director do CEFPSC. Se a despesa é relacionada a funcionamento, a liquidação é da responsabilidade do IEFP, caso for de investimento o CEFPSC assume a liquidação.

A comunicação e a circulação de informações são feitas através de emails, afixação documentos escritos no mural de informação, comunicação informal «boca a boca» e também nas reuniões.

A entidade possui uma ficha de cadastro onde consta as informações sobre os empregados. É de referir que a assiduidade é controlada através do livro de ponto que facilita na preparação de folhas de salário.

O recrutamento do pessoal docente é feito mediante o preenchimento de requisitos requeridos, tais como grau académico, experiência e especialização profissionais, no concurso de vagas lançado pelo Centro. Os formadores com algum tempo de serviço no Centro também, por vezes, ajuda na selecção de novos formadores desde que portem de alguma competência para o efeito. Quanto aos formandos o recrutamento é feito com base nos testes escritos, e entrevista a fim de analisar a situação socioeconómica e a motivação dos candidatos bem como o objectivo de se aderirem aos cursos.

É de realçar que todas as aprovações e autorizações são da responsabilidade do coordenador do CEFPSC e do IEFP.

3.5.2. Operações Financeiras

O CEFPSC está submetido a dois tipos de despesas, o de funcionamento (relativo ao funcionamento do Centro) que é suportado pelo IEFP e o de investimento (relativo às despesas com os Formandos), suportado pelo Tesouro.

3.5.2.1. Despesas de Funcionamento

As despesas de funcionamento são requeridas e justificadas através do processo de “cabimentação”⁸ no aplicativo denominado Electronic Government, E-GOV, aplicação que permite realizar um conjunto de acções relacionadas com a execução de despesas e receitas bem como a gestão do pessoal.

- **Processo de despesa de funcionamento**

A emissão da requisição é feita, mediante o preenchimento do impresso para o efeito, pela assistente administrativo e encaminhada, solicitando, à Coordenação Geral do CEFPSC a análise e autorização. Em sendo a requisição autorizada, é enviada à contabilidade que faz o pedido de factura proforma ao fornecedor para efeito de análise. Estando o Coordenador Geral do CEFPSC de acordo com o binómio preço/produto (factura proforma) procede-se o levantamento dos produtos requisitados e facturas correspondentes junto dos fornecedores através de um dos seus funcionários acompanhado do condutor do CEFPSC. O coordenador do serviço de finanças, responsável pelo controlo certifica a factura, verificando a sua correspondência com a requisição emitida; depois disto a contabilidade elabora uma ordem de pagamento que

⁸ Cabimentação - é o acto pelo qual a administração financeira assume uma obrigação de que resultará uma dívida provável que culmina no registo de despesa no sistema E-GOV. Este acto procede a realização da despesa e tem de respeitar o limite do crédito orçamental.

Fonte: Bancarização do tesouro - manual operacional de processamento de despesas.

vai ser assinada pelos contabilista e Coordenador geral do CEFPSC e de seguida é remetida juntamente com uma cópia de factura para os serviços do IEFP.

No IEFP o técnico encarrega-se do processo de cabimentação, que consiste em aceder ao programa informático E-GOV para verificar a disponibilidade da verba correspondente no orçamento do Estado e confirmar a despesa através da ordem de pagamento para efeito de pagamento.

Depois disso, é enviado ao Conselho de Administração do IEFP a fim de ser autorizado e liquidado, e de seguida cabe ao pessoal de Finanças proceder ao pagamento. Por fim, envia-se uma via do recibo ao fornecedor para confirmar o pagamento efectuado e a outra via é arquivada na pasta dos recibos do Centro/IEFP.

Tabela 4 - Grelha de análise do Controlo Interno

Operações	Serviços			
	Contabilidade	Controlo do pedido	Coordenação Geral	Serviço Administrativo
Emissão de requisição				X
Pedido de factura proforma	X			
Aceitação do pedido da factura proforma			X	
Certificação da factura e verificação da correspondência da requisição		X		
Elaboração da ordem de pagamento	X			

Fonte: Adaptado pela autora.

3.5.2.2 Despesas de Investimento

- **Processo de despesa de investimento**

No que concerne às despesas de investimento, para além de responder às solicitações para o mínimo exigido relativo ao aproveitamento dos formandos (professores, materiais didáticos, batas entre outros) esteve incluso, também, o suporte do projeto «Fundo para a Inserção da Vida Activa» - FIVA projecto que incentiva e financia concessionariamente a 100% os formandos do Centro a criarem empresas de pequeno porte, de momento suspenso por incumprimento das rendas dos créditos concedidos.

Relativamente às despesas, de investimento, a factura é enviada para o tesouro e processam-se da mesma forma que as de funcionamento, através das fases: cabimentação que é feito pelo CEFPSC, autorização e liquidação pelo IEFP e pagamento que é executado pelo técnico do Ministério das Finanças.

No decorrer das suas operações a referida instituição tem adoptado alguns procedimentos, como contas bancárias através das quais recebe financiamento e faz pagamento por transferência bancária, a única forma de pagamento em vigor. Sendo assim, descarta-se a possibilidade de uso de cheques e/ou fundo fixo, uma vez que segundo as normas internas não deve haver qualquer dinheiro no caixa.

Quanto aos formadores, a contabilista faz a contagem das horas de serviço e procede ao lançamento das mesmas, a seguir imprime um recibo que vai ser anexado juntamente com a ordem de pagamento, contrato, GP010 (Guia de Pagamento Retenção na Fonte) e assinado pelo Director e a contabilista. Após a esta fase desencadeia-se a cabimentação, feita pelo técnico do CEFPSC e os outros processos (autorização, liquidação) explicados anteriormente são feitos pelo IEFP.

Para os formandos, antes todas as despesas relacionadas com a alimentação, transporte e habitação eram suportadas pela cooperação portuguesa, mas actualmente cada formando suporta as suas despesas em relação aos itens anteriores.

3.5.2.3. Receitas

- **Processo de arrecadação de receitas**

À semelhança de outras organizações, esta tem a sua forma de arrecadar as suas receitas através de: materiais produzidos pelos formandos, certificados e declarações emitidos, pagamentos de propinas bem como produtos hortícolas produzidos no Centro.

A emissão de certificados e declarações é feita mediante o pedido formal do interessado (a) que depois de conferida será contra assinado e carimbado pelo Director.

Quanto ao pagamento das propinas, é feito mensalmente em alguns casos é realizado semestralmente, considerando casos que dependem de financiamento.

Os produtos de carpintaria e agrícolas, produzidos pelos formandos, são vendidos a preços baixos de modo a proporcionar, de forma rápida, os seus escoamentos.

O CEFPSC como uma instituição pública está submetido a uniformização e a simplificação dos processos de cobrança - projecto de “Bancarização” do Tesouro que o obriga a emissão de um Documento Único de cobrança (DUC); documento esse que visa garantir alto nível de eficácia e eficiência do controlo das cobranças do Estado sendo as entidades controladas on- line pelo Tesouro. Neste âmbito, assim como outros Centros, o CEFPSC tem a sua conta na qual faz depósitos das receitas através do DUC e são para suportar os gastos orçamentados.

Relacionado às operações contabilísticas que afectam as contas, tem os registos relativos às receitas referidas anteriormente e despesas. Estas operações são tão intrínsecas às questões administrativas que acabam por ser vistas muitas vezes como consequência das decisões administrativas. Relativamente às regularizações a débito e crédito e reconciliação bancária é feita mensalmente. Esses registos, de gastos e proveitos, são feitos no sistema informático através do programa “Excel”.

Para o efeito do processamento de salário, que é feito pelo IEF, o CEFPSC envia o resumo da assiduidade dos seus colaboradores ao departamento dos Recursos Humanos

do IEFPP e segue-se as operações conforme os itens normais (Salário base, horas extras, subsídios, nº de faltas, descontos, cargo ou função desempenhado) do processamento salarial.

Na sequência desses procedimentos verifica-se que o CEFPPSC está sob a tutela do IEFPP que não está submetido a todas as leis da administração pública, assim sendo, rege com leis específicas para o devido funcionamento. Nota-se que o CEFPPSC tem adoptado algumas práticas como forma de melhorar o controlo interno como:

Ordens de serviço bem como propostas por parte da Coordenação Geral na proximidade da mesma com os demais coordenadores de serviços visto que o IEFPP não tem posições claras em relação às funções dos coordenadores dos serviços, sendo assim, não estão englobados pelo plano cargo carreira e salário.

Outro item é a Bancarização do tesouro para melhorar os processos de racionalização dos recursos e atingir os objectivos propostos. Também outra medida a verificar são projectos de administração para controlo de recursos humanos e um responsável para controlar o pessoal.

3.6. Avaliação do Controlo Interno

Para o efeito de avaliação do controlo interno do CEFPPSC, foi aplicado um questionário ao responsável das áreas Administrativas e Financeiras e uma entrevista⁹ a um técnico superior do IEFPP e outro do CEFPPSC com o intuito de identificar em que medida o controlo interno tem servido de apoio à gestão do CEFPPSC nas suas decisões.

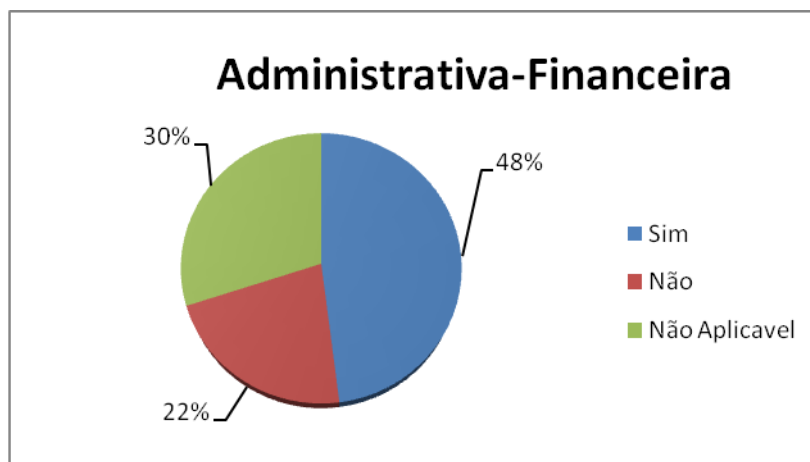
⁹ Entrevista em apêndice

Tabela 5 – Questionário

Controlo da área Administrativo - Financeira	SIM	NÃO	NÃO APLICAVEL
1. Existe manuais de organização, organograma ou manuais de procedimentos?	X		
2. Existem normas não integradas no manual?		X	
3. A pessoa que autoriza é a mesma que aprova?		X	
4. A entidade possui fluxogramas?		X	
5. Faz-se orçamentos anuais e procede-se ao seu controlo?	X		
6. os lançamentos contabilísticos são adequadamente suportados e aprovados por um empregado responsável?		X	
7. Elabora-se mensalmente informações de tipo contabilístico, financeiro e de gestão? Caso afirmativo, quais são?	X		
8. Existe um calendário relativo ao funcionamento?	X		
9. Centro tem uma forma fiável de preservar os registos?	X		
10. Existe bom nível de circulação de informações?	X		
11. Os meios materiais e humanos são adequados para o bom funcionamento do controlo interno?		X	
12. A empresa tem uma ideologia em relação ao risco?	X		
13. As acções adoptados pelos superiores relativamente ao controlo interno possibilitam condições para que este seja eficiente e eficaz?	X		
14. As folhas de remuneração são conferidas e comparadas com as do mês anterior e aprovados por um trabalhador responsável?			X
15. Quem emite os recibos é independente de quem prepara os cheques nominativos?			X
16. Efectuam-se pagamentos de pequenas quantias através do fundo fixo de caixa?			X
17. Tem um limite para os pagamentos efectuados com o fundo fixo.			X
18. Os cheques anulados são guardados num arquivo?			X
19. Existe cheques assinados em branco?			X
20. Os pagamentos realizados são com base nos comprovativos aprovados, juntamente com o documento suporte aplicável?	X		
21. Existe um livro de ponto para controlar a assiduidade?	X		
22. Os pagamentos mensais e registos das contas a pagar estão a cargo de uma pessoa?	X		
23. É feito a anotação dos pagamentos a fim de evitar a duplicação?	X		
24. Os cheques são assinados por duas pessoas e na presença dos respectivos documentos de suporte previamente conferidos?			X
25. Existe para cada empregado um processo individual e uma ficha de cadastro?	X		
26. Após os cheques serem assinados e cruzados apõe-se um carimbo de pago nos documentos de suporte?			X
27. Os empregados dos outros departamentos têm acesso às entradas em dinheiro?		X	
TOTAL DE RESPOSTAS	13	6	8

Fonte: Adaptado pela autora.

Gráfico 1 – Gráfico do Questionário de Controlo Interno



Fonte: Adaptado pela autora

Da análise feita ao questionário através do gráfico verifica-se que 48% das respostas afirmativas demonstram a actuação de procedimentos que apontam para um bom nível do controlo interno, sendo que das seis (06) respostas negativas que correspondem a 22%, três destas (respostas negativas) tem uma influência positiva que beneficia assim a eficácia do seu controlo interno. Quanto as respostas “ não aplicáveis” correspondentes a 30% na sua maioria dizem respeito as operações, que embora dizem respeito ao CEFPSC, são da responsabilidade do IEFP, sua instância superior.

CAPITULO VI - CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

No decorrer da pesquisa foram detectados determinados aspectos cruciais que faz parte dessa instituição, que servirão de base para um melhor controlo interno e tido como aspectos positivos e negativos da entidade em estudo:

Pontos fortes

- Não consta nenhuma saída nem entrada sem a devida documentação de suporte;
- Existência de um responsável dos pagamentos e registos das contas a pagar;
- A entidade efectua os pagamentos através da transferência bancária;
- Os empregados de outros departamentos não têm acesso às entradas em dinheiro;
- Os registos contabilísticos são feitos num sistema informatizado, o que traduz em vantagens tais como: organização dos dados e de fácil identificação;
- A assiduidade é controlada através do livro de ponto;
- A presença de uma ficha de cadastro e processo individual para cada empregado;
- Comunicação por escrito para o responsável do departamento sobre as alterações ocorridas na sua situação profissional como mudança de posto de trabalho.

Pontos fracos

- Falta de nomeação para determinados serviços;
- Ausência de fundo fixo de caixa;
- Não existe o fluxograma para representar os procedimentos contabilístico do controlo interno.
- Inexistência de controlo da pontualidade do pessoal;
- O processamento é feito pelo IEFPP, onde pode ter algum risco de algum dado não ser tido em conta;
- Falta de procedimentos nas operações de concessão de créditos, nomeadamente:

Cobrança; controlo e recuperação.

Impacto negativo

- Pelo facto de não existir o fundo fixo, as aquisições de baixos custos também estão sujeitos às aprovações e autorizações dos superiores (coordenador do centro e IIEFP), o que justifica um “excesso” burocracia (formalismo), que por sua vez, repercute-se nos resultados (eficácia).
- Não existência do fluxograma dificulta assim a compreensão dos procedimentos, e também a análise do sistema de controlo interno.
- Pelo facto de não existir um controlo da pontualidade do pessoal, pode levá-lo a chegar no local de serviço a qualquer momento o que dificulta na produtividade.
- A falta de um controlo adequado dos empréstimos concedidos pode levar os devedores a não devolução do capital e contribuir para diminuir a capacidade desse projecto (FIVA);
- A falta de nomeação para determinados serviços pode levar a algumas tarefas a não ser executadas visto que as funções não estão claras.

CONCLUSÃO

Pode-se constatar que o CEFPSC de um modo geral procede de acordo com os regulamentos /leis previstos para o efeito. O princípio de segregação de funções é salvaguardada e tida como uma das máximas do seu controlo interno. As decisões administrativas são tomadas e monitoradas pelas instâncias superiores (IEFP) e que por sua vez refletem nas operacionalidades financeiras e contabilísticas do centro.

Saber qual era o nível do controlo interno no CEFPSC constituiu uma das nossas preocupações e está reflectida no questionário.

Á luz de interpretações do questionário e entrevista, pode-se considerar que o sistema do controlo interno do referido Centro é adequado, podendo, entretanto, ser aprimorado. Pois, o sistema de controlo interno, de uma forma geral, possui aspectos fundamentais, tais como, normas e práticas que lhe permite funcionar convenientemente.

Mediante a avaliação feita ao controlo interno temos condições para responder a questão: Em que medida o controlo interno tem sido utilizado como método de apoio à gestão do Centro de Emprego e Formação Profissional de Santa Cruz? Conclui-se que no geral, o controlo interno tem sido instrumento de capital importância para o apoio à gestão do CEFPSC, pois tem fornecido informações úteis para melhorar o funcionamento do mesmo.

Atendendo que, o controlo interno, constitui instrumento de extrema importância e actual para a administração, quer sejam empresas ou particulares, é necessário que seja implementado com necessária profundidade, de modo a preencher as exigências do ambiente e realidade empresarial.

Espera-se que as entidades passam a usufruir dos seus benefícios, pois, é um dos factores que podem contribuir para a melhoria das informações da empresa. Contudo, há aspectos a serem melhorados, tais como, as funções de cada coordenador como forma de trazer maior responsabilização e produtividade à entidade.

Quer-se, ainda, dizer que o seu complexo sistémico do controlo interno pode ser aperfeiçoado, fazendo o uso de avanços científico/tecnológico.

RECOMENDAÇÕES

A administração tem a responsabilidade de gerir e implementar os controlos internos e quando forem eficientes permitem assim o cumprimento das suas actividades. Sendo assim, recomenda-se que os Directores devem levar em conta o sistema de controlo interno, pois, a valorização do mesmo é essencial para o sucesso das entidades visto que através dele pode traçar novas estratégias de gestão.

Neste âmbito apresenta-se algumas recomendações que podem trazer melhorias ao dispositivo de controlo interno instituído no CEFPSC:

- Deve-se adoptar um fundo fixo mínimo para fazer face às pequenas despesas como forma de evitar burocracias.
- Acompanhamento a créditos feitos aos recém-formados através do Fundo de Inserção na Vida Activa (FIVA), da parte de um técnico para evitar o incumprimento.
- Clarificar as funções de cada coordenador de serviço a fim de cada tarefa seja executada com alguma eficiência.
- Tendo em conta a utilidade de um fluxograma, deve adoptá-lo para uma melhor compreensão dos procedimentos nas várias actividades da entidade.
- Implementação de relógio de ponto por impressão digital a fim de controlar a pontualidade do pessoal.

Nesse trabalho, procurou-se demonstrar o quanto o controlo interno pode contribuir para uma melhor performance da gestão, precisando assim de uma maior atenção por parte dos empresários e da administração.

LIMITAÇÕES ENCONTRADAS

Um conjunto de limitações foram encontradas no decorrer deste trabalho, mas com a colaboração dos intervenientes, directa ou indirectamente, na sua realização, foram sendo superadas, tais como, existência de burocracia nos serviços do IEFPP para a elaboração do caso prático; a escassez das bibliografias científicas existentes nas bibliotecas, assim como limitação no acesso a artigos técnicos relacionados com o tema. Além da pressão do tempo

CONTRIBUIÇÃO PARA COMUNIDADE ACADÉMICA

Com a elaboração deste trabalho, pretende-se dar o modesto contributo para a comunidade académica e profissional, na medida que bons conhecimentos desta matéria servirão de base às entidades e aos gestores a melhorarem no processo de tomada de decisão e a terem um melhor desempenho na sua organização.

Está-se ciente de que o trabalho ora desenvolvido e findo, contribuirá para melhoria e enriquecimento de informações a cerca dos Centros de Emprego Formação Profissional de Cabo Verde no tocante ao sistema de controlo interno, com prevalência no Centro de Formação Profissional de Santa Cruz, estudo de caso.

Entende-se que, este trabalho será ou poderá ter alguma importância para a comunidade académica nos domínios de controlo interno, operações administrativas e contabilísticas do referido centro.

A nível pessoal, a realização deste trabalho contribui para o alargamento do horizonte científico/tecnológico e, conseqüentemente amadurecer em termos de conhecimentos académicos adquiridos durante os quatro (04) anos.

No decorrer deste trabalho abre-se um leque de possibilidades para novas investigações tais como:

- As ferramentas do controlo interno na melhoria da entidade;
- A importância do controlo interno na detecção dos desvios;
- Controlo interno como instrumento decisório na sustentabilidade das entidades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDÃO, Susana Pais - **Impacto do Controlo Interno no Controlo Externo – Pesquisa Exploratória**. 2012, 107 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade – Ramo Auditoria) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro, Universidade de Aveiro, 2012.

DA COSTA, BAPTISTA Carlos (2010) – Auditoria Financeira – Teoria e Prática, Editora Reis dos Livros, 9.^a Edição.

DA SILVA, João costa, Castro, Ricardo, Ferreira, João Carlos, Baptista, Eugénio; (2000), Auditoria Bancária

DE SÁ, A. Lopes ; (2002) – Curso de Auditoria, Editora Atlas

MARQUES, Madeira (1997) – Auditoria e Gestão, Editora Presença

MORAIS, Georgina, Martins, Isabel; (2007) – Auditoria Interna: Função e processo, ISBN-972-8472-54-4

GIASSON, Oldair Roberto - **Modelo de apuração de resultado aplicado aos principais eventos económicos de uma empresa cerealista – um enfoque da gestão económica – Gecon**. 2003, 208 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

TEIXEIRA, F. C.; correia, J. C. (2000) - “POCAL:O Sistema de Controlo Interno” Ediliber, Editor de Publicações, Lda, Coimbra.

SOUSA, Alfredo José (1998) - Os tribunais de Contas na melhoria de Administração Pública: A experiência Portuguesa;

CORAL, Elisa, Rosseto, Carlos R.; Selig, Paulo M. (2003) - O planeamento estratégico e a formulação de estratégias económicas sociais e ambientais: Uma proposta em busca de sustentabilidade empresarial

CARNEIRO, Carla Bronzo Ladeira. (2002) - Conselhos de políticas públicas: desafios para sua institucionalização. Revista de Administração Pública (RAP). Rio de Janeiro,

Nelson, M. & Marques, F. L. (2011) - Manual de Auditoria e Controlo Interno no Sector Público (1ªed). Lisboa: Edições Sílabo.

- **Webgrafia**

<http://www.bi4all.pt/docs/riskmangement> consultado em 30 de janeiro de 2013

<http://www.gesbanha.pt/revisão/pdf/6> controlo interno .pdf consultado em 29 de Novembro de 2012

<http://www.estig.ipbeja.pt/~ombr/audaulas/AudST5.PDF> consultado em 29 de Novembro de 2012

http://www.imperatore.com.br/Artigos_controladoria/ORGANIZAÇÃO.pdf- Windows Internet Explorer consultado em 04 de janeiro de 2013

http://www.deloite.com/assets/Dcom_-Brazil_/local%2 consultado em 12 de Novembro de 2012

www.ogerente.com

- **Legislação**

Decreto Regulamentar nº 6/2011, de 21 de Fevereiro, publica o Estatuto dos Centros De Emprego e Formação Profissional – Boletim Oficial Nº 8 – Iª Série.

APÊNDICE

QUADRO DE ENTREVISTA

1. Dados da entidade?
2. Como procede o controlo do orçamento?
3. Quais são os processos adoptados antes da cabimentação?
4. Como fazem o processamento de salário?
5. Como é feito a circulação de informações?
6. Relativamente ao projecto FIVA que mediadas em relação a créditos vencidos?
7. Qual o tratamento dado às receitas e o critério para o seu uso?
8. Qual o critério de seleção dos formadores e formandos?
9. Elabora mensalmente informações de tipo contabilístico, financeiro e de gestão?
Se sim quais são?
10. Quais as formas de arrecadação das receitas?
11. Os sectores internos da entidade emitem requisição de bens ou serviços e devidamente aprovadas?
12. Quais são as medidas adoptados na melhoria do controlo interno?